

# ПЛАНЕТА ТБМ

№4/2017

ТЕМА НОМЕРА:  
КАТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ  
И КАТА КОУЧИНГА





## ДОРОГИЕ СОТРУДНИКИ, ДОРОГИЕ СОТРУДНИЦЫ КОМПАНИИ ТБМ, ДОРОГИЕ ДРУЗЬЯ!

Поздравляю вас с наступлением  
2018 года!

Прошедший год показал, что сила коллектива ТБМ, помощь наших партнеров, настрой на постоянное развитие и улучшение клиентских сервисов смогли переломить негативные тенденции падения, появившиеся в предыдущем году, и вернуть нам привычные стабильные позиции.

В 2017 году мы продолжили расширение ассортимента для того, чтобы у Клиентов Компании ТБМ всегда был наилучший выбор продукции в отрасли. Мы работаем над развитием наших сервисов, над программными продуктами, над улучшением внутренних бизнес-процессов, чтобы стать не просто поставщиком комплектующих, но также надежным помощником для наших Клиентов и партнеров.

2018 год для ТБМ является своеобразной исторической вехой: нам исполнится 25 лет и мне бы хотелось, чтобы мы встретили эту дату с хорошим рабочим настроем, высокой рыночной долей и главное – довольными и успешными Клиентами.

Желаю всем в наступающем юбилейном году хорошего здоровья, счастья, спокойствия, чтобы вы с оптимизмом смотрели в будущее и понимали, что Компания ТБМ надежна, нацелена на развитие и будет оставаться лучшим поставщиком для наших Клиентов и лучшим работодателем для наших Сотрудников!

*Генеральный директор  
Компании ТБМ  
Виктор Тренев*



# СОДЕРЖАНИЕ

## ИТОГИ ГОДА

**4** Топ 10 событий года

## ТЕМА НОМЕРА

**6** Сегодня лучше, чем вчера,  
завтра лучше, чем сегодня



## ТЕМА НОМЕРА

**8** Ката коучинга и ката совершенствования –  
способы достижения стратегических целей

## ДОСТИЖЕНИЯ ТБМ

**10** Ката коучинга – метод достижения цели



## ДОСТИЖЕНИЯ ТБМ

**12** 5С в ТБМ – путь к совершенству



## ДАВАЙТЕ ПОЗНАКОМИМСЯ ПОБЛИЖЕ

**20** Цель: 1 позиция – 1 минута

## ДАВАЙТЕ ПОЗНАКОМИМСЯ ПОБЛИЖЕ

**22** Успеть за 3 минуты



---

### ДАВАЙТЕ ПОЗНАКОМИМСЯ ПОБЛИЖЕ

**24** Решать проблему нужно до момента ее появления

---

### ДАВАЙТЕ ПОЗНАКОМИМСЯ ПОБЛИЖЕ

**28** «Ускорив время обработки счетов, мы реализовали нашу ценность: мы работаем для Клиента»



---

### ТОРГОВАЯ ПРОГРАММА

**30** Структурированные плиты SYNCRON



---

### ТОРГОВАЯ ПРОГРАММА

**32** Новые ящики с тонкими стенками FIRMAX SLIMLINE



---

### НАШИ ПАРТНЕРЫ

**34** ОКНАТРЕЙД – полгода активного развития

---

### СОБЫТИЯ

**36** Выставка «МЕБЕЛЬ-2017»



## ИТОГИ ГОДА

# ТОП 10 СОБЫТИЙ ГОДА

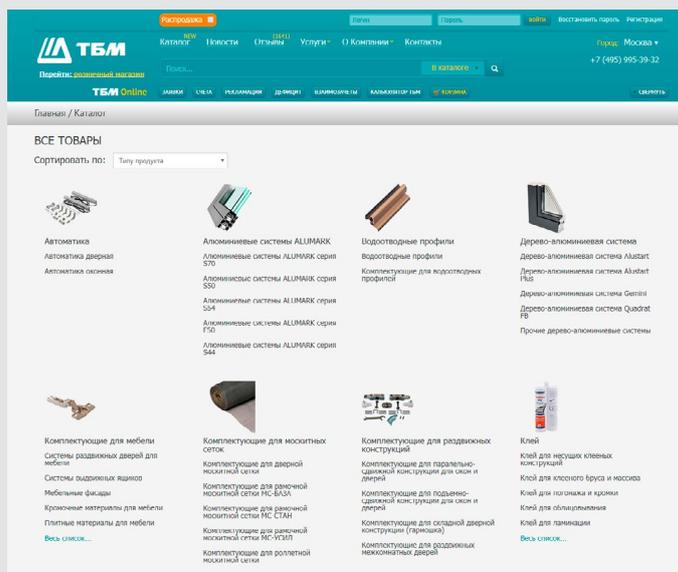
### 1. Акция «Горячий понедельник ТБМ» набирает обороты

Ставшая популярной у наших Клиентов акция «Горячий понедельник ТБМ» теперь проводится по различным товарным направлениям. Не пропустите самые интересные и горячие предложения от Компании ТБМ в разделе «Распродажа» на [www.tbm.ru](http://www.tbm.ru).



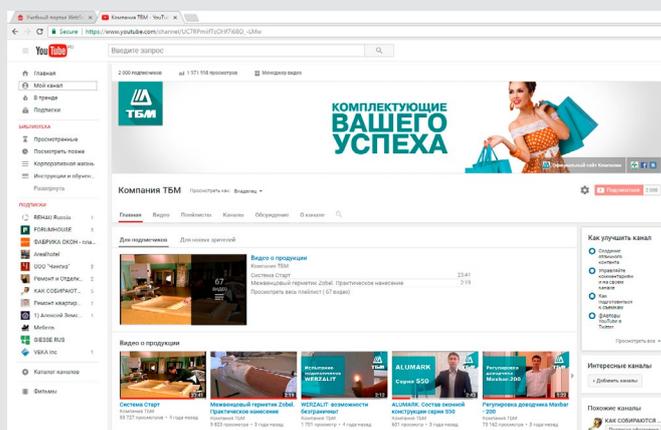
### 2. Обновление каталога на сайте [tbm.ru](http://tbm.ru)

Теперь товарные категории каталога можно настроить по своему удобству: по типу продукта, по виду деятельности, отдельный каталог по мебельным комплектующим, в алфавитном порядке или перейти на версию каталога, разделённого по рынкам.



### 3. Videоканал Компании ТБМ на [youtube.com](http://youtube.com)

В 2017 году был проведен ребрендинг видеоканала Компании ТБМ, что увеличило постоянную аудиторию Компании – с 1100 до 2350 подписчиков. Сейчас на канале размещено 425 видеороликов о продукции, ассортименте, сервисах и важных событиях Компании ТБМ.



### 4. Начало партнерских отношений

В 2017 г. Компания ТБМ начала сотрудничать с компаниями с мировым именем, расширив и пополнив свой ассортимент, как в сегменте оконной фурнитуры, так и мебельных комплектующих. WinkHaus, Maso – оконная фурнитура, Vibo – сетчатое наполнение для мебели, Cosma – мебельные ручки.

### 5. Система бронирования дефицитного товара в ТБМ-Онлайн

Каждый Клиент, использующий в работе систему электронной торговли ТБМ-Онлайн, может забронировать для себя дефицитный товар на вышестоящем звене логистической цепочки, если Клиента устраивают сроки поставки. Он может отслеживать движение товара в онлан-режиме.

## 6. 5 лет отраслевой энциклопедии ВикиПро

В марте исполнилось 5 лет отраслевой энциклопедии ВикиПро ([www.wikipro.ru](http://www.wikipro.ru)). Более 3500 статей на тематику строительной отрасли для всех пользователей интернета.

## 7. Начал работу сайт ОкнаТрейд

Агрегатор по выбору компаний-производителей окон ОкнаТрейд начал свою работу. 500 компаний в различных регионах России готовы принять заявки через сайт [www.oknatrade.ru](http://www.oknatrade.ru) на изготовление светопрозрачных конструкций.



## 8. Изменение системы ценообразования

В 2017 году Компания ТБМ перешла на формирование рублевых цен, отойдя от практики выставления счетов по курсу ЦБ, по всем товарам кроме оконной фурнитуры и ЛКМ Hesse.



## 9. Юбилей филиалов Компании ТБМ

10 региональных подразделений Компании ТБМ отметили свои 10-летние и 20-летние юбилеи: ТБМ-Новосибирск, ТБМ-Улан-Удэ, ТБМ-Ростов-на-Дону, ТБМ-Махачкала, ТБМ-Нижний Новгород, ТБМ-Астана, ТБМ-Иркутск, ТБМ-Сургут, ТБМ-Самара, ТБМ-Алматы.

## 10. Волонтерский проект в бухте Бабушка

Сотрудники Компании ТБМ приняли участие в волонтерском проекте по облагораживанию бухты Бабушка (о. Байкал). За время проведения проекта сотрудниками ТБМ были построены и организованы места отдыха для туристов.

# СЕГОДНЯ ЛУЧШЕ, ЧЕМ ВЧЕРА, ЗАВТРА ЛУЧШЕ, ЧЕМ СЕГОДНЯ

*О методах бережливого производства, внедряемых в Компании ТБМ, по совершенствованию процессов и достижению стратегических целей рассказал Мурат Шакиров, первый заместитель генерального директора Компании ТБМ.*

**Мурат Сабирович, одна из базовых стратегий Компании ТБМ – это Кайдзен-стратегия. Как она реализуется в Компании?**

Кайдзен-стратегия — это внедрение бережливых технологий во всех направлениях деятельности Компании и по всей цепочке создания ценности. В 2016 -2017 годах мы начали реализовывать наши стратегические цели, используя методы постоянного совершенствования процессов на основе методологии Ката совершенствования и Ката коучинга.

**В 2017 году была сформирована Хосин Команда. Что это за команда? За решение каких вопросов она отвечает?**

Для реализации стратегических целей Компании была создана, опираясь на опыт компании Тойота, Хосин Команда, в которую вошли руководители Компании ТБМ и некоторых ее подразделений. Главная задача Хосин Команды – это развертывание стратегии Компании таким образом, чтобы каждый сотрудник, участвующий в процессе, понимал, какова его роль в реализации стратегических целей.

Хосин команда организует разворачивание стратегических целей до уровня тактических, оперативных и исполнительских команд. При этом каждый из этих уровней использует одну и ту же методологию работы над проектами.

**Какое место занимает Ката Совершенствования и Ката Коучинга в реализации кайдзен-стратегии?**

Ката Совершенствования – это метод совершенствования процессов, а Ката Коучинга – это метод, при помощи которого мы добиваемся обучения руководителей проектов

правильному применению методики Ката Совершенствования. В Компании ТБМ мы используем методику компании Тойота, транслированную Майком Ротером, известным автором книг по тематике бережливого производства. На наш взгляд, Ката Совершенствования и Ката Коучинга — это самые простые и самые

эффективные модели, по которым удобно работать и обучать персонал.

**Выступая на Бережливой конференции, организованной Компанией ТБМ, гурӯ Ката-Коучинга Герардо Аулингер говорил, что необходимым элементом успеха во внедрении Кайдзен в биз-**

---

Я ВИЖУ, ЧТО КОЛЛЕГИ СТАЛИ ПОДХОДИТЬ К РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМ БОЛЕЕ СИСТЕМНО. МНОГИЕ НАШИ РУКОВОДИТЕЛИ ИСПОЛЬЗУЮТ ТЕПЕРЬ В СВОЕЙ РАБОТЕ МЕТОДОЛОГИЮ КАТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ: ОПРЕДЕЛЯЮТ ВЫЗОВ, ФОРМУЛИРУЮТ ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ, УСТАНОВЛИВАЮТ СЛЕДУЮЩЕЕ ЦЕЛЕВОЕ СОСТОЯНИЕ, И ШАГ ЗА ШАГОМ, УСТРАНЯЯ ПРЕПЯТСТВИЯ, СТРЕМЯТСЯ К ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕВОГО СОСТОЯНИЯ

---



Мурат Шакиров, первый заместитель генерального директора Компании ТБМ

**нес-процессы компании является непосредственное участие в Кайдзен-проектах высшего руководства компании.**

**В каких проектах лично вы принимаете участие?**

Я принимаю участие в нескольких проектах, выступая либо как коуч, либо как участник рабочей группы. Если говорить о конкретных проектах, то это тактические группы по ценообразованию, по прогнозированию продаж, по продвижению ТБМ-Онлайн. Участвую в оперативной группе по развитию сайтов. Также я еженедельно участвую в отчетах по проектам нашей логистической компании «ТБМ-Логистик». Я, как куратор, подготовил 4-х коучей в рамках второго потока.

**Компания ТБМ начала продвигать философию кайдзен почти 10 лет назад. Какие изменения вы, как один из руководителей Компании, видите в работе сотрудников и в организации бизнес-процессов?**

Я вижу, что коллеги стали подходить к решению проблем более системно и осознанно. Многие наши

руководители используют теперь в своей работе методологию Ката Совершенствования: определяют вызов, формулируют текущее состояние, устанавливают следующее целевое состояние, и шаг за шагом, устраняя препятствия, стремятся к достижению целевого состояния.

Изначально этот подход более длительный – нужно потратить немало времени на планирование деятельности, на изучение текущего и установление целевого состояния. Но зато потом после того как происходит переход к исполнительской части проекта, к циклам PDCA, все развивается гораздо быстрее, эффективнее и качественнее.

Также я вижу, что теперь, после достижения целевого состояния, мы практически не возвращаемся обратно к исходному состоянию так как каждый проект по Ката Совершенствования заканчивается стандартом, который закрепляет достигнутое состояние и в соответствии с которым далее ведется вся работа.

Сейчас мы стараемся не искать крайнего, как раньше, а определяем истинные причины проблем, что мы

хотим изменить к лучшему и движемся в сторону этих изменений.

Ко многим из нас пришло понимание, что основные проблемы возникают не по вине конкретного человека, а из-за несовершенства системы. Поэтому важно не искать крайних, а изменять саму систему. На мой взгляд, важно не умение быстро тушить пожары и героизировать пожарников, а умение уделять больше времени совершенствованию процессов таким образом, чтобы пожары просто не возникали.

**То есть, благодаря Ката Коучинга, все процессы в Компании уже поставлены на «бережливые рельсы»?**

Вынужден отметить, что пока еще не все руководители стали приверженцами методологии Ката Совершенствования, что ощущается по их стилю управления и образу мышления. Я думаю, что это во многом происходит из-за нежелания изменяться, работать по-новому, поскольку это требует усилий сверх тех, которые они уже прикладывают. Но жизнь беспристрастна и все равно расставит всё по своим местам независимо от того хотим мы этого или нет.

Со своей стороны, я буду прикладывать все усилия, чтобы те из руководителей, которые все еще не стали сторонниками новых подходов изменили свое мнение и начали двигаться в нужном направлении. Я думаю, что как только они по-настоящему поймут насколько данная методика помогает увидеть бизнес-процесс целостно, во всех взаимосвязях, выделить главное, наглядно показать это всем участникам процесса совершенствования - они оценят ту пользу, которую приносит подобный метод и станут его сторонниками.

**Этот выпуск «Планеты ТБМ» будет предновогодним. Что бы вы хотели пожелать читателям журнала в наступающем году?**

Если уходящий 2017 год был активным началом деятельности, то хотелось бы пожелать, чтобы следующий год стал переломным, и все основные проблемы, которые есть в ТБМ, мы решали бы методами Ката Совершенствования и Ката Коучинга, чтобы все, что мы делаем, было устойчивым и приносящим пользу Клиентам, сотрудникам Компании ТБМ и владельцам бизнеса.

Беседовала:  
Маргарита Перфильева

# КАТА КОУЧИНГА И КАТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ – СПОСОБЫ ДОСТИЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

В 2016 году Компания ТБМ перешла на использование методик Ката Совершенствования для управления проектами и Ката Коучинга для обучения сотрудников улучшению бизнес-процессов. Подробнее об этих методиках «Планете ТБМ» рассказал руководитель отдела корпоративных продаж Алексей Крупин.

## **Алексей, что такое Ката Коучинга и Ката Совершенствования?**

Для начала нужно ответить на вопрос: что такое Ката. Тут мы можем взять определение, данное в Википедии – это последовательность действий, совершаемых при выполнении приемов восточных единоборств. Или последовательность движений, выполняемых при отработке какого-то приема. То же самое и Ката Совершенствования – это четырехшаговая модель научного способа мышления и действий при улучшении процесса (совершенствовании).

1. Вызов
2. Текущее состояние
3. Целевое состояние
4. Циклы PDCA

Именно этой модели мы следуем, когда занимаемся совершенствованием.

Есть несколько различных подобных моделей совершенствования процессов, но Майк Ротер предложил достаточно простую и наглядную модель, которая хорошо иллюстрирует все этапы улучшения процессов.

Ката Совершенствования описывает то, как следует выполнять процесс совершенствования – те шаги, которые нужно выполнить для улучшения процесса.

А Ката Коучинга, в свою очередь, – это метод обучения или тренинга своего коллеги Ката Совершенствованию.



## **Это интересно**

Есть разные примеры ката, которые мы все проходили в своей жизни:

- обучение вождению автомобиля,
- игре на музыкальных инструментах,
- обучение печати десятипальцевым методом.

## **Почему было принято решение внедрить Ката Коучинга в работу Компании ТБМ для управления проектами?**

Для того, чтобы новая практика прижилась в Компании, эта практика должна быть:

1. Ясным и понятным образом структурирована.
2. Она должна выполняться.
3. Кто-то должен показывать и исправлять ошибки в процессе практического выполнения, чтобы не идти по неверному пути.
4. Участники процесса должны получать удовольствие от достигаемого результата.

Майку Ротеру удалось очень наглядно и просто показать это в модели Ката Коучинга.

Также большую роль сыграл консультант по Ката Герардо Аулингер своим выступлением на бережливой конференции, организованной Ком-

панией ТБМ в 2015 году. Он очень подробно рассказал как, используя методику Ката Коучинга, добиться совершенствования процессов, и руководство Компании приняло решение о внедрении этой практики.

## **Чем проекты Ката Совершенствования отличаются от кайдзен-проектов, ранее принятых в Компании ТБМ?**

Строго говоря, текущие проекты похожи на те, которыми мы занимались ранее, но есть определенная разница в том, как эти подходы разъясняются Лидерам: в Ката Коучинга используется наиболее простое и наглядное описание логики развития процесса, включающее в себя 4 шага. Для примера, у Кайдзен-института, есть в чем-то даже более подробный подход кобецу-кайдзен, который включает в себя 16 шагов. Есть подход DMAIC из Шести Сигм.

Суть подходов едина, - важно только то, как мы объясняем этот подход новичкам.

Например, во всех этих подходах используются разные инструменты визуализации хода работ по совершенствованию. Матрица АЗ, доска развития процесса, доска кобецу-кайдзен, отчет DMAIC – все они построены по одной и той же логике.

Отличие в применении и акцентах. АЗ – это используемый по всему миру и на Toyota документ, позволяющий кратко описать суть происходящих изменений, доска развития процесса – это инструмент, который разработан Ротером для обучения совершенствованию и опять же для описания сути изменений. С помощью доски процесса ученик лучше видит этапы обучения и путь, по которому развивается процесс. Мы в ТБМ выбрали доску развития процесса для проведения проектов, как наиболее наглядный инструмент для целей обучения логике пошагового решения проблемных процессов.

Также разница с прошлым подходом состоит в том, что проекты по улучшению процессов не просто выполняются лидером группы, а по ходу выполнения проекта происходит обсуждение с коучем (как минимум раз в неделю) и это помогает более тщательно проработать все детали проекта.

**В 2016-2017 году прошло обучение Ката Коучинга руководителей подразделений. Почему были выбраны именно эти сотрудники для прохождения обучения?**

Мы говорим о распространении подхода во всей Компании. Чтобы его начали применять все сотрудники, они должны равняться на первых лиц Компании. М. Ротер и Г. Аулингер используют термин «передовая или продвинутая группа», первопроходцы. Поэтому руководство Компании обучалось в первую очередь.

Вторым потоком обучение прошли руководители отделов и заместители первых лиц. Кураторами для них стали как раз те руководители из первого потока. Они уже могли выступать коучами коучей, давая качественную обратную связь по развитию процесса с самого начала. Тем самым началось распространение этого подхода сверху вниз по уровням Компании

**Каковы результаты этого обучения?**

Я бы разделил результаты на две составляющие:



*Алексей Крупин, руководитель отдела корпоративного развития*

1. Те цели, которые ставились внутри каждого проекта, были достигнуты. Каждый проект завершался стандартом и внедрением его в Компанию. То есть результат обучения – это изменение процесса, его стандартизация и внедрение его в практику.

Например:

- *Регистрация новых клиентов на сайте [www.tbm.ru](http://www.tbm.ru)*  
100% новых клиентов, подавших заявку на регистрацию на сайте [www.tbm.ru](http://www.tbm.ru), получают шифр Клиента, логин и пароль для входа в систему в течение 5 минут.
- *Информирование филиалов о вводе в программу новых товаров*  
100% информации о новинках торговой программы в стандартном формате доводится до всех продукт-менеджеров дивизионов и филиалов в течение 8 рабочих часов после заведения новых артикулов.
- *Формирование оптимальной партии товара для загрузки транспортного средства*  
Сократить затраты на транспортировку грузов за счет 100% (максимального) использования объема транспортного средства с учетом ограничений по весу.

2. Второй блок результатов обучения – это то, что мы получили коучей, которые далее могут оказывать помощь уже своим коллегам в процессе работы над проектом для достижения стратегических целей.

И, на мой взгляд, этот результат наиболее ценный. Именно его, в первую очередь, мы и хотели достичь. Я надеюсь, что этот опыт будет и дальше распространяться внутри Компании ТБМ.

**Какие задачи стоят перед вами, как руководителем отдела корпоративного развития, на ближайшую перспективу?**

У меня есть текущие задачи, например, я руковожу тактикой по сокращению длительности и выравниванию информационного потока по заведению филиалом Клиентов. Вхожу в оперативные группы других руководителей, например, в группу по внедрению методики TWI. Оказываю методическую помощь по всем текущим проектам. Также сейчас запланировано обучение третьего потока Ката Коучинга, это также входит в мои задачи.

Но благодаря внедрению модели Хосин Канри по разворачиванию стратегических целей, мы увидели именно тот список тем, которыми нужно заниматься для достижения поставленных стратегических целей. Сейчас наши тактики и оперативные проекты идут в соответствии со стратегией Компании. Поэтому, по большому счету, все мои планы связаны с реализацией этих задач.

*Беседовала:  
Маргарита Перфильева*

# КАТА КОУЧИНГА – МЕТОД ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ

«ТБМ-Логистик» – одно из первых подразделений Компании ТБМ, которое начало проводить проекты по улучшению внутренних бизнес-процессов по методу Ката Коучинга. Генеральный директор ТБМ-Логистик Константин Шемонаев входил в первый поток сотрудников, которых обучали навыкам Ката Коучинга, поэтому внутри компании, которой он руководит, все проекты реализуются по принципам Ката.

После аттестации по навыку Ката Коучинга, Константин применяет этот инструмент для управления развитием бизнес-процессов внутри подразделения. Раз в неделю, перед каждой встречей рабочей группы, проходит коучинг-встреча с обязательным использованием доски развития процессов. Это позволило динамично добиться результатов, соответствовать срокам реализации всех шагов, удерживать работу над проектом в рамках стратегической и тактической целях, а главное не отклоняться от методики Ката Совершенствования. На примере одного из проектов «Планета ТБМ» покажет как развивается процесс по методике Ката Коучинга.

## ЦЕЛЬ

В рамках достижения стратегической цели №1 - Обеспечить лидерство по поставкам «точно вовремя» - было выявлено препятствие, мешающее реализации стратегической цели: на Центральном складе Компании отсутствовало управление частотой отгрузок, на основе реальной потребности Клиента.

Для решения этой проблемы была сформирована рабочая двойка, состоящая из лидера – Натальи Бельченко, руководителя отдела управления товародвижением, и коуча – Константина Шемонаева, генерального директора «ТБМ-Логистик».

## ГРУППА

Лидер проекта определила состав группы, в которую также вошли: Светлана Карнаухова, директор департамента логистики, Денис Алексеев, руководитель отдела транспортной и международной логистики, и Дмитрий Кравцов, менеджер-аналитик отдела развития логистики управления товарными запасами. Многофункциональность группы определялась тем, что данный процесс затрагивает интересы о зоны ответственности различных

подразделений, влияющих на реализацию проекта.

## ФОРМУЛИРОВАНИЕ ЗАДАЧ

В первую очередь командой были определены и сформулированы процесс и вызов, а также обозначены сроки выполнения:

- Процесс: «Формирование поставки с момента расчета потребности к отгрузке до момента отгрузки товара со склада ЦРЦ» сформулирован вызов:
- Вызов: «Формирование поставки осуществляет склад отправитель, процесс автоматизирован на 100%. Отгрузки осуществляются каждому заказчику, не зависимо от сезонности не реже 1 раза в неделю».
- Срок реализации: до 30.12.2017

## ОПИСАНИЕ

Следующим шагом стало описание текущего процесса: блок-схема текущего состояния наглядно показала участникам рабочей группы, где происходят потери в бизнес-процессе, и дала понимание того как нужно действовать для достижения результата.

А блок-схема целевого состояния позволила увидеть, насколько сокра-

тится или улучшится процесс при изменении схемы работы.

## ПРЕПЯТСТВИЯ И ЦИКЛЫ PDCA

Затем, после определения целевого состояния, были выделены имеющиеся препятствия, и группа планомерно перешла к их устранению при помощи циклов PDCA: планируй, действуй, контролируй, действуй.

На сегодняшний день уже удалось преодолеть следующие препятствия:

- отсутствие информации о времени прибытия транспорта на склад «ТБМ-Логистик»;
- недостаточность информации для заказа транспорта при формировании предварительного графика (тип транспорта, точки выгрузки, машина или посылка);
- ручной режим передачи информации на разных ресурсах, разным сотрудникам о приоритетах отгрузки, весе, объеме, транзитных поставках и так далее;
- отсутствие графика формирования заявок и правил составления графика отгрузок.
- формирование заявки определяет получатель на свое усмотрение, независимо от даты отгрузки.

Для преодоления оставшихся препятствий идёт работа над полной автоматизацией процесса формирования поставок, так как сейчас доля автоматизации составляет лишь 75%, что является недостаточным для достижения вызова.

### РЕЗУЛЬТАТ

В результате проделанной работы, а проект длится уже 6 месяцев, доля получателей, имеющих частоту отгрузки 1 раз в неделю, достигла 100% (на момент запуска проекта составляла лишь 79 %). То есть каждый филиал, который снабжается через «ТБМ-Логистик» имеет поставки с ЦРЦ минимум 1 раз в неделю.

Этот показатель держится на уровне 100% последние три месяца, при этом время от заказа товара до приёма на складе филиала, без времени в пути сократилось на 26%.

Это позволяет существенно сократить время реакции на спрос Клиента, а в дальнейшем оптимизировать запас в цепи поставок.



**Наталья Бельченко,**  
лидер группы по проекту:  
«Формирование поставки  
с момента расчета потребности  
к отгрузке до момента отгрузки  
товара со склада ЦРЦ»

Мы, в «ТБМ-Логистик», уже несколько лет работаем над улучшением процессов, используя методы бережливого производства. В целом, принципы и подходы к совершенствованию похожи во всех методиках кайдзен. Но для меня, как для руководителя группы, в методике Ката Коучинга ценно то, что процессе коуч-сессии предоставляется возможность взглянуть на проблему под новым углом, а также структурировать свои знания.

В результате коучинга человек сам составляет свой план действий, сам оценивает результат, сам действует и сам берет ответственность за результат.



# 5С В ТБМ – ПУТЬ К СОВЕРШЕНСТВУ

*Известно, что 5С – система организации и рационализации рабочего пространства. Это звучит достаточно формально: теория понятна, на как применить её на практике, и какие результаты это принесёт Компании – знают только специалисты. Компания ТБМ имеет опыт успешного внедрения данной системы на центральном распределительном складе (ЦРЦ) и в ряде филиалов, среди которых ТБМ-Самара и ТБМ-Минск. Всё об этапах внедрения, препятствиях на пути к совершенству и положительных результатах нам расскажут руководители проектов по внедрению 5С на ЦРЦ Александр Гордюшин, заместитель генерального директора «ТБМ-Логистик», Станислав Морозов, заместитель директора филиала при дивизионе «ТБМ-Приволжье», и Денис Глебо, заведующий складом в «ТБМ-Бел».*

## ЦЕНТРАЛЬНЫЙ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫЙ ЦЕНТР ТБМ

**Александр, расскажите, какие конкретно цели ставились перед внедрением системы 5С на ЦРЦ?**

Основные цели, которых мы хотели добиться путем внедрения и использования системы 5С:

- подготовка безопасных и эффективных рабочих мест;
- создание условий для стабилизации производственных процессов и операций;
- устранение действий, не добавляющих ценности и мешающих качественно выполнять работу;
- формирование культуры поведения сотрудников на рабочем месте;
- Обеспечение сохранности товара, техники, оборудования и инструментов.

**Были ли причины необходимости внедрения системы 5С ввиду каких-то недостатков в рабочем процессе, или же это была программа усовершенствования?**

Основной причиной внедрения системы 5С было отсутствие на тот момент системного подхода к организации рабочего места: все изменения выполнялись хаотично и не давали положительного результата, плюс низкое и нестабильное качество процессов на ЦРЦ, количество рекламаций на 1000 в 2015 году составляло 15,4, несовершенство системы наведения и поддержания порядка не позволяло обеспечить максимальную сохранность товара и оборудования.



*Александр Гордюшин, заместитель генерального директора «ТБМ-Логистик»*

**Как долго осуществлялось внедрение 5С?**

В первом квартале 2015 года был запущен проект по внедрению системы 5С на небольшом участке, в зоне штучного хранения. В течение 5-ти месяцев мы в рабочей группе разрабатывали и внедряли критерии к сортировке, определению места хранения, формулировали требования к соблюдению и поддержанию чистоты, создавали контрольные листы, стандарты рабочих мест и процессов. Огромную помощь в этом

проекте оказал коуч рабочей группы Виктор Феликсович Тренев и, как методолог, Алексей Юрьевич Крупин. После успешного завершения «пилотного» проекта было принято решение использовать данный опыт во всех зонах склада. Если брать общее время вместе с «пилотной» зоной, то внедрение заняло около 2-х лет.

**Какие этапы процесса вы бы отметили особо?**

Во-первых, грамотное планирование – это то, на чем основывается



## Это интересно

- 5S — система организации и рационализации рабочего места (рабочего пространства), один из инструментов бережливого производства (БП). Была разработана в послевоенной Японии.
- 5S — это пять японских слов или 5 Шагов (5 Step):
- Сэири «сортировка» (нужное—ненужное) — чёткое разделение вещей на нужные и ненужные и избавление от последних.
- Сэитон «соблюдение порядка» (всему своё место) — организация хранения необходимых вещей, которая позволяет быстро и просто их найти и использовать.
- Сэйсо «содержание в чистоте» (уборка) — содержание рабочего места в чистоте и опрятности.
- Сэйкэцу «стандартизация» (поддержание порядка) — необходимое условие для выполнения первых трёх правил.
- Сицукэ «совершенствование (буквальный перевод — воспитание)» (формирование привычки) — воспитание привычки точного выполнения установленных правил, процедур и технологических операций.

ся весь дальнейший процесс. Нужно выбрать лидеров рабочих групп, определить коуча, периодичность и длительность встреч, проинформировать участников. Цель этого этапа: провести оценку компетенций персонала, выбрать сотрудников, оценить предварительные инвестиции. Обычно это занимает 1—2 недели.

Далее следует подготовка — нам предстояло разделить склад на зоны и выбрать одну «пилотную», подготовить план непосредственного внедрения, методические рекомендации, провести обучение лидера «пилотной» зоны, обеспечить проект всеми необходимыми материалами. Длительность 2—3 недели, так как выполняли одновременно с первым этапом.

После этого началось внедрение «пилотного» проекта в выбранной зоне. Здесь главная задача — получение положительного результата для дальнейшей мотивации лидеров групп и сотрудников. В среднем, это занимает 4-5 месяцев. По итогам этого этапа, опираясь на позитивный опыт, началось обучение персонала и разъяснение, для чего это нужно, и какие результаты прине-

сет. Для обучения разрабатывались стенды и другие элементы для визуализации и описания сути системы 5С. Тут в ТБМ постарались на славу — помимо традиционных плакатов, разработали забавный вариант для привлечения внимания сотрудников к изменениям в системе.

Далее последовал процесс непосредственного внедрения, состоящий из нескольких этапов. Начинался он с наведения порядка на складе по новой системе: у каждого предмета должно быть закрепленное место — благодаря этому, гораздо меньше времени тратится на определенные действия, так как исключается время поиска. Следующий этап — это обучение сотрудников соблюдению новых правил и поддержанию порядка. Здесь важно обеспечить поддержку руководства, так как искренняя заинтересованность руководителя это отличный пример для подчиненного.

После окончательного внедрения системы 5С мы запустили и стали поддерживать в рабочем состоянии систему выявления и решения проблем, чтобы каждый сотрудник их выявлял и принимал участие в поиске решения.

## С какими трудностями сталкивались в процессе внедрения?

Низкая вовлеченность персонала, которая была связана с отсутствием информации у сотрудников — для чего нужна эта система, с какими потерями борется, и как она работает. Для решения проблемы была подготовлена система обучения и тестирования. После проведения обучения вопрос был исчерпан.

Отсутствие навыка стандартизации у лидеров групп — еще одно препятствие. Для преодоления этой преграды мы организовали обучение инструментам бережливого производства.

## Как быстро появились первые положительные результаты?

Первые положительные результаты появляются сразу, в течении первых 2—3 недель после начала внедрения 5С, но, как я уже говорил, без стандартизации, обучения сотрудников и аудита процесс откатится обратно, если говорить о стабильных результатах, то они появились у нас спустя 3—4 месяца.

## Александр, что дало внедрение 5С на ЦРЦ? Какие показатели улучшились?

Нужно понимать, что внедрение системы 5С — это долгосрочное инвестирование, но, тем не менее, в данный момент функционирующая данная система на ЦРЦ ТБМ позволила:

- снизить издержки,
- увеличить производительность,
- сократить количество ошибок,
- создать условия для стабилизации процессов,
- выработать у сотрудников культуру труда,
- вовлечь персонал в процесс совершенствования.

Если говорить о конкретных цифрах, то количество рекламаций на 1000 снизилось с 15,4 в 2015 году до 6,1 в 2017 году. Среднее время комплектации одной позиции сократилось с 2015 г. на 4%. Сумма ущерба с типом «Хранение на складе» сократилось с 2015 г. на 11,3%. Это довольно хорошие результаты, но мы не останавливаемся на достигнутом. Наша цель — максимально быстрая и точная отгрузка товара. Как говорится, нет предела совершенству — ведь мы работаем для Клиента.

## **ТБМ-САМАРА: 10-ЛЕТНИЙ ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ 5С**

**ТБМ-Самара – один из первых филиалов ТБМ, внедривших систему 5С. Станислав, скоро будет 10 лет с того момента, как было принято решение о совершенствовании процессов на складе. Расскажите, какие изначальные цели ставились перед стартом проекта? За 10 лет многое менялось – как трансформировались действующие стандарты со временем и как это влияло на результаты работы?**

Действительно, исторически склад в городе Самаре был одним из первых в Компании, где фактически начиналось внедрение принципов Кайдзен и 5С. Еще в 2008 году был запущен первый тогда проект по данной тематике. Ряд сотрудников, задействованных в этой работе в 2008 году, по сей день работают на Складе в Компании, что даёт возможность максимально эффективно обучать новых сотрудников. Большой опыт и владение информацией о системе с момента начала внедрения этими сотрудниками – огромная ценность для Компании. В 2016 году структура РРЦ в Самаре была реорганизована, то есть сокращена. Лишь половина склада предназначалась для осуществления основной деятельности Самарского филиала ТБМ. Приказ о проведении проекта 5С по Компании в целом практически совпал по времени с реорганизацией нашего склада. Не воспользоваться такой возможностью на этапе перемещения товара и всего оборудования склада было бы обидно.

Внедрение 5С на складе ТБМ-Самара преследовало следующие основные цели:

- создание на складе рациональных рабочих мест и пространств;
- создание предпосылок для организации визуального управления и стабилизации процессов на складе;
- создание грамотной системы хранения товаров и оборудования;
- выработка у персонала привычек и навыков по поддержанию рабочего места в оптимальном состоянии, всегда готовому к следующей рабочей смене.

**Как долго осуществлялось внедрение? Какие этапы?**

Внедрение осуществлялось на протяжении немногим более полугода. Сама система 5С подразуме-



Станислав Морозов, заместитель директора филиала при дивизионе «ТБМ-Приволжье»

вают постоянное совершенствование и оптимизацию всех затрагиваемых вопросов в ходе реализации проекта, поэтому говорить о завершении проекта нельзя. Мы постоянно совершенствуемся.

На всем этапе внедрения системы мы пользовались методическим пособием, разработанным в Компании ТБМ — оно значительно ускорило процесс осознания того, к чему необходимо прийти, и каких результатов добиться. Также пользовались опытом коллег. Многие узнавали на кайдзен-комитетах и при личном общении — всё это помогало быстрее понять и принять саму систему 5С.

5С — это аббревиатура от 5 шагов: Сортировка, Свои места для всего, Содержание в чистоте, Стандартизация и Самодисциплина (Совершенствование)— здесь крайне важно было идти поступательно от первого шага к последнему — четкое выполнение методических указаний стало для нас большим залогом успеха в данном вопросе.

### **Какие сложности были в процессе внедрения?**

Сложности, с которыми столкнулись мы, можно условно разделить на два больших блока:

- 1) Работа с людьми.
- 2) Физическая работа (недостаток ресурсов на физическое перемещение товаров, собрания, воплощение в жизнь задумок по модернизации оборудования, и его перестановке).

Как показала практика— первый блок является столпом и базой для воплощения проекта. Сначала было необходимо довести информацию до всего персонала — какая работа предстоит, для чего это нужно, какая перспектива у данного проекта, что он им даст и как повлияет на работу. Затем процесс обучения, который включает в себя занятия с комплектовщиками, ответы на возникающие вопросы (порой эти ответы давать по месту не удавалось, и необходимо было самому его изучить, разобрать, проконсультироваться с опытными коллегами). Очень большое значение на данном этапе имеет контроль за исполнением и внедрением проекта. Если руководитель не заинтересован или сам не принял внутренне задачу— воплотить ее в жизнь, а уж тем более «заразить» ею остальной персонал практически невозможно.



### **Как быстро появились первые положительные результаты?**

Первые положительные результаты появились практически сразу (на этапе сортировки) — как только начали высвобождать пространство, мы сразу воочию убедились в эффективности проекта 5С. На многие инструменты и оборудование, методы их хранения и использования мы взглянули по-новому. Дальше— больше: каждый последующий шаг визуализировал наши мероприятия. На третьем шаге (содержание в чистоте) — стало определенно видно каждому, что на складе стало комфортнее работать. И речь тут не только о порядке с точки зрения уборки как таковой— речь в том числе и самой системе работы, т.е. как бы банально это не звучало: «Чисто не там, где убираются, чисто там— где не сорят».



### **Какими результатами Вы можете гордиться?**

Сравнивая складские показатели на период начала проекта и его окончания, мы подошли к следующей динамике:

1. Время комплектации 1 позиции по трудоемкости улучшилось на 26%;
2. Доля рекламаций сократилась на 18%;
3. Доля несоответствий при инвентаризации сократилась на 21%.

Основной вывод— система 5С однозначно должна внедряться в Компании. Комфортное рабочее место мотивирует сотрудников и позволяет работать эффективнее. С точки зрения осознания этого я могу точно сказать, что чем глубже и качественнее мы вникаем в процессы — тем очевиднее становится, что нет пределов совершенству.

Хотелось бы выразить особую благодарность сотрудникам УК, оперативно реагирующим на наши вопросы и помогающим в решении возникающих сложностей в ходе реализации проекта. Особую благодарность хочу выразить Сергею Попову и Крупину Алексею.

**На текущий момент все этапы внедрения системы 5С подробно описаны в методической рекомендации ТБМ «СИСТЕМА 5С. ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ПРИНЦИПЫ, ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ, КОНТРОЛЯ И ПОДДЕРЖАНИЯ», она разработана и рекомендована отделом Корпоративного развития и Складской логистики УК ТБМ.**

## ТБМ-МИНСК

**Денис Глебо – заведующий складом ТБМ-Минск, непосредственный участник проекта по внедрению системы 5С на складе филиала. Денис, расскажите, с чего всё начиналось? Какие были предпосылки для старта проекта по совершенствованию рабочего процесса?**

Систему 5С мы начали внедрять как некую систему усовершенствования, но к ней относились как к инструменту или подсказке, как и что делать. Ведь невозможно прочитать литературу, понять методы и в одночасье внедрить 5С на складе. Я работаю на складе «ТБМ-Бел» с 2004 г. Мы ранее арендовали склады, и мне доводилось три раза осуществлять переезд. И каждый раз при перемещении на новую площадь мы, можно сказать, с нуля организовывали работу склада, устанавливали стеллажное оборудование, планировали и размещали товар с уже нужными для нас удобствами в отборе и комплектации. И вот тут проводилась громадная работа по наведению порядка на складе. Ведь не сложно представить, что происходит с товаром и оборудованием при переезде. Основной задачей было «навести порядок» после переезда и организовать работу склада. А когда мы начали строительство в г. Фаниполе, то уже на ранней стадии определили, как стеллажное оборудование установить, где организовать зону приёмки, где разместить зону длинномера, как организовать разгрузку и погрузку и т.д. Пройдя этот длинный путь к переезду на собственную складскую площадь, мы «научились наводить порядок».

**Денис, Вы имели большой опыт организации склада «с нуля», какие ставили цели и задачи перед внедрением именно 5С?**

Да, мы уже успели попрактиковаться в наведении порядка на складе, имели опыт. При запуске проекта внедрения 5С мы ставили более серьезные задачи. Мы хотели добиться не просто идеальной чистоты и системности – нам нужно было с помощью грамотной организации работы на этом идеальном, скажем так, складе повысить скорость и качество обслуживания клиентов. Наша цель – довольный покупатель. Ведь именно для этих целей проводится 5С, создаются рабочие кайдзен группы, совершенствуются процессы. На мой взгляд, про 5С нельзя сказать: «Мы провели 5С на складе, значит, все у нас должно быть замечательно». Нет, лишь при комплексном подходе, только в совместной работе групп по 5С и кайдзен-улучшений можно достигать результатов.

**Какие этапы внедрения системы 5С Вы считаете наиболее важными?**

Первым этапом проекта внедрения 5С было детальное изучение информации об этой системе, а также разъяснение сотрудникам сути процесса. Только тогда, когда было сформировано полное понимание у руководителей, началась работа по внедрению 5С на складе. Одним из важнейших факторов успешного применения 5С является осознанность руководства и персонала. После достижения этого, был составлен план. Со временем он претерпел изменения, так как по мере изучения процесса изменялось видение того, как необходимо действовать в сло-



*Денис Глебо, заведующий складом в «ТБМ-Бел»*

жившейся ситуации. Вначале были сформированы зоны склада. За зонами были назначены ответственные.

**Какие сложности возникали в процессе внедрения?**

Основным препятствием стало привлечение самих сотрудников склада. Мы организовали еженедельные собрания, на которых объясняли, почему это важно, и как необходимо в первую очередь им самим. В этот момент мы столкнулись с сопротивлением самих сотрудников, с непониманием, какой результат это принесёт. Но после внедрения первых новых правил появилось понимание, что мы хотим от них, и как это в дальнейшем поможет им в работе, после чего кладовщики сами начали предлагать идеи по совершенствованию процессов. Не все конечно идеи были воплощены в жизнь, так как основной принцип принятия правила — это коллегиальное обсуждение и утверждение, руководитель выступает в роли наставника. Мы не стремились быстро добиться каких-то показателей. Препятствий было довольно много, и мы постепенно их преодолевали.

**Как быстро появились первые положительные результаты?**

Главной нашей задачей было усовершенствование наших процессов, направленных на достижение поставленных целей. Хотя положитель-



ные результаты можно было видеть уже на начальном этапе, к примеру, кладовщики стали более внимательны к качеству работы друг друга и работе на оборудовании. Ведь если один навел порядок на своем ряду, а другой пришел, произвел отбор и после себя оставил на этом же адресе «беспорядок», то ответственный уже на данной стадии обращал на это внимание, и настаивал на том, чтобы тот комплектовщик убрал за собой. Со временем выработалась самодисциплина.

**Расскажите о процессах/показателях, которые улучшились в результате внедрения системы 5С на складе ТБМ-Минск?**

Мы определили для себя следующие целевые показатели: время сборки, количество рекламаций, необходимый ресурс для организации всех складских процессов. Ведь если присутствует «порядок», то время комплектации уменьшается, количество рекламаций снижается, высвобождается некий ресурс, который можно использовать в иных видах работ

Статистика сформировалась следующая:

Время комплектации одной позиции: цель – 1 минута. На сегодня этот



показатель по складу равен 1 минута 09 секунд.

Среднее время комплектации одного заказа: цель – 11 минут 34 секунды. За третий квартал этого года показатель комплектации одной позиции составлял 1 мин. 14 секунд, а среднее время комплектации одного заказа составляло 12 мин 17 сек.

Количество рекламаций, подтвержденных складом: цель – допу-



скается 1 рекламация на 1000 собранных позиций. За третий квартал склад осуществил комплектацию 11205 заданий это 111 953 позиции при этом складом подтверждено 0,5% рекламаций.

Также итогом промежуточным можно назвать формулировку новых стандартов, которые детально описывают требования к работе, что облегчает процесс адаптации новых сотрудников и поддержание дисциплины.

Несмотря на колоссальные улучшения в работе склада и хорошие показатели, мы не можем говорить, что завершили внедрение системы 5С, так как она предполагает постоянное совершенствование, что мы и делаем параллельно с ежедневной неотъемлемой работой по обслуживанию Клиентов ТБМ.

*Беседовала:  
Анна Негляд-Лукьянова*

**Пример стандарта. Зона палетного хранения**

Проходы между стеллажами должны быть освобождены от пустых коробок, бумаги, картона, остатков упаковочного материала. На полу и местах хранения товара должны отсутствовать загрязнения.

Товар в ячейках должен храниться только на паллетах.

На стеллажах не должны находиться пустые паллеты. В процессе работы, образовавшиеся пустые паллеты должны быть вывезены из зоны.

Товар не должен выступать за границы ячейки.

Паллеты с товаром должны иметь маркировку артикула крупного размера, читаемую и видимую со стороны прохода.

Товар находящийся на первом ярусе и предназначенный для отбора должен быть освобожден от упаковки.

Деревянный поддон должен быть целым без повреждений.

Все ячейки должны быть проадресованы, адрес - крупный читаемый.



**К Темной стороне доступ  
беспорядок открывает.  
Ошибки беспорядок рождает,  
премию ошибки снижают,  
страданий залог – премии снижение.**

**5С ВНЕДРЯЙ –  
НА СТОРОНУ СВЕТЛУЮ ПЕРЕХОДИ.**

# ЧИСТОТЕ И ПОРЯДКУ YES YES YES! БУДЬ МОЛОДЦОМ ВНЕДРЯЙ 5С!



## 1. СОРТИРОВКА

Избавься от всего  
ненужного!



## 2. СВОИ МЕСТА ДЛЯ ВСЕГО

Каждой вещи  
свое место!



## 3. СОДЕРЖАНИЕ В ЧИСТОТЕ

Содержи рабочее  
место в чистоте!



## 4. СТАНДАРТИЗАЦИЯ

Стандартизируй  
все улучшения!



## 5. САМОДИСЦИПЛИНА

Стимулируй  
поддержание  
порядка!

ДАВАЙТЕ ПОЗНАКОМИМСЯ ПОБЛИЖЕ

## ЦЕЛЬ: 1 ПОЗИЦИЯ – 1 МИНУТА

*Метод Ката Совершенствования популярен в бизнес-среде благодаря опыту крупных компаний, тем не менее, немногие руководители осознают реальную эффективность методики Ката с точки зрения совершенствования работы компании и тем более имеют собственный опыт применения. Директор филиала «ТБМ-Павлодар» Егор Галета вместе с рабочей группой успешно реализовал проект по Ката совершенствованию процесса комплектации мелкоштучного товара на складе. Об этапах, препятствиях и первых результатах читайте в его интервью «Планете ТБМ».*

**Егор, расскажите, с какими проблемами столкнулись в работе филиала, в связи с чем было принято решение об усовершенствовании процесса?**

После переезда филиала на новое место, находящееся в непосредственной близости со многими нашим Клиентами, а также жилой частью города, у нас резко увеличилось количество заявок на самовывоз. Периодически стала наблюдаться картина, когда на складе образовывалась очередь. От некоторых Клиентов поступали жалобы на долгое время ожидания выдачи товара. Эти причины и стали решающими факторами в принятии решения об усовершенствовании процесса комплектации товара. А так как это был учебный проект, на котором мы должны были изучать и отработать методику Ката совершенствования и Ката коучинга, мы, совместно с кайдзен-менеджером, решили ограничить рамки проекта, выбрав тип ассортимента – мелкоштучный товар, а тип отгрузки – самовывоз.

**Какие показатели были до создания рабочей группы по Ката совершенствованию?**

Главный показатель, который нам необходимо было улучшить, это время ожидания Клиента в очереди. Позже мы провели анкетирование Клиентов, забирающих товар самостоятельно, выяснилось, что большинство из них готовы ожидать выдачи товара не более 10-15 минут. Нашей рабочей группой был выбран минимальный показатель в 10 минут в качестве отправной точки для формулирования вызова. В самом начале работы над процессом только 60% накладных на самовывоз укла-



*Егор Галета, директор филиала «ТБМ-Павлодар»*

дивались в этот временной промежуток.

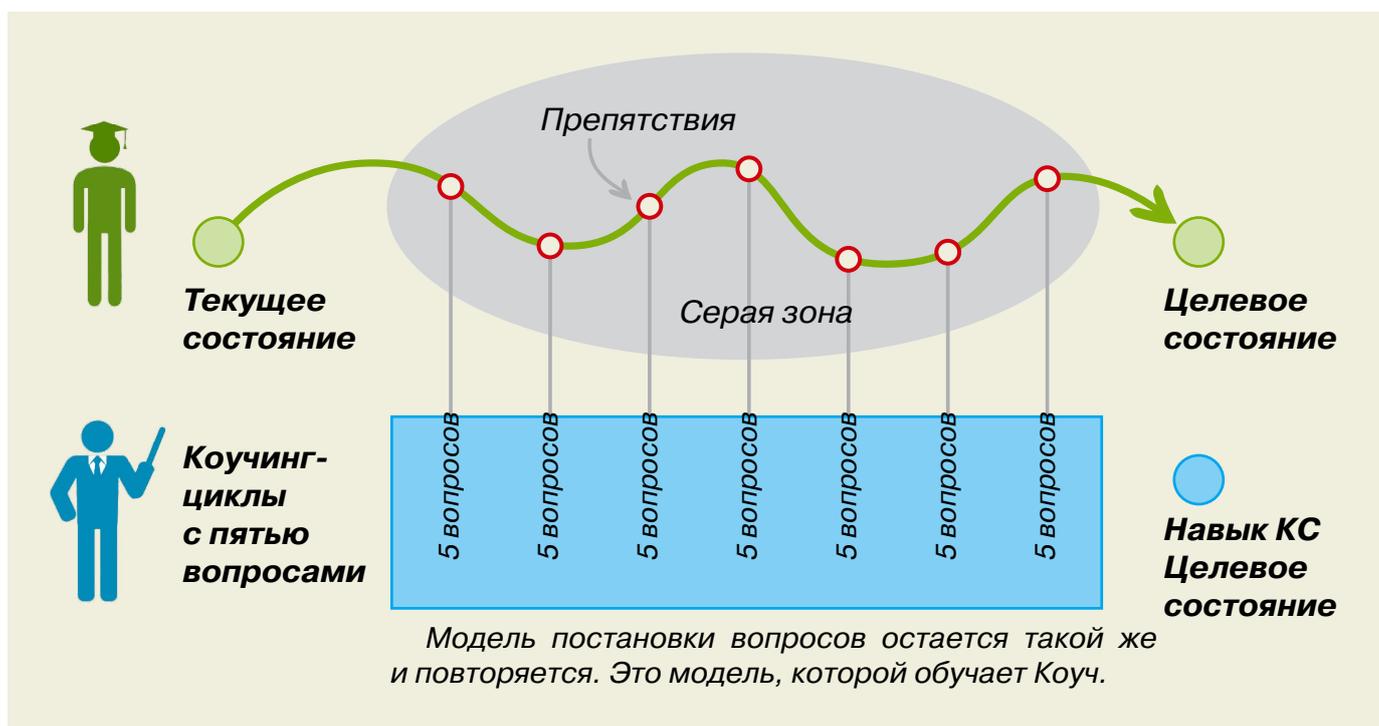
**Расскажите о реализации проекта по совершенствованию процесса комплектации мелкоштучного товара для самовывоза.**

Изначально ставилась цель – комплектация любой мелкоштучной накладной на самовывоз не более 10 минут с момента передачи накладной на склад, но не более 1 минуты на позицию.

Важно было выявить причины долгой комплектации товара – определить, так называемое, препятствие. В нашем случае это было наличие большого количества потерь в процессе. А потерь действительно было выявлено много. Многие из них стали явно видны после детального из-

учения текущего состояния процесса и составления карты процесса и диаграммы спагетти. Основные из них были:

- излишние перемещения сотрудников от адреса к адресу, к месту консолидации товара, к месту выдачи заданий,
- излишняя транспортировка товара,
- излишняя обработка товара,
- незадействованный потенциал персонала с точки зрения понимания процесса и видения возможности его улучшения,
- состояние пола в зоне комплектации,
- отсутствие отдельного терминала штрихкодирования,
- наличие и использование средств малой механизации (СММ) и многое другое.



Выявив эти потери, мы в целевом состоянии запланировали их устранение или значительное сокращение. Преодолевая препятствия, мы постепенно продвигались от текущего состояния к целевому.

По итогам анализа мы внесли изменения в бизнес процесс. В основном они были связаны с уменьшением перемещений сотрудников при комплектации заказа, то есть с увеличением ценности их работы. Процесс был организован таким образом, чтобы от терминала штаб-квартиры до зоны комплектации и от зоны комплектации до зоны выдачи товара Клиенту нужно было преодолеть максимально короткое расстояние. При такой организации работы сотрудник, получив задание, без значительных излишних перемещений приступал к сборке задания и с минимально возможными перемещениями транспортировал товар в зону выдачи товара Клиенту. Это позволило значительно сократить время комплектации.

**Егор, опишите, как был организован совершенствуемый процесс по новой схеме?**

Для чёткого функционирования новой системы работы мы разработали стандарт. Основными операциями в стандартном процессе выполнения комплектации стали:

1. Взять задание на терминале штрихкодирования. Важный мо-

мент – терминал расположен максимально близко к основным зонам комплектации и к зоне выдачи.

2. Определить необходимость применения СММ при сборке данного задания. Важный момент – правильно выбранный тип СММ позволяет избежать излишних перемещений и транспортировки. СММ расположены максимально близко к местам их использования.
3. Приступить к комплектации задания, перемещаясь от адреса к адресу. Важный момент – логичное и правильное расположение артикулов фурнитуры различных производителей, комплектных артикулов и так далее.
4. На обратном пути закрыть задание. Важный момент – своевременное закрытие задания позволяет корректно оценивать время комплектации. Ранее задания закрывались после выдачи товара Клиенту. Случалось, что задание оставалось длительное время не закрытым. Это искажало статистику филиала по времени комплектации.
5. Переместить собранный товар в зону выдачи товара Клиентам. Важный момент – для удобства пересчета и приемки товара Клиентом товар не должен быть упакован. Упаковывать необходимо по желанию Клиента в удобную ему упаковку.

**Как быстро появились первые положительные результаты? Какие показатели процессов Вы получили по итогам проведения процесса по Ката совершенствованию?**

Поскольку мы двигались последовательно, то результаты не пришли одномоментно. Они постепенно улучшались в течение времени работы над процессом. Если говорить о самых первых результатах, то они пришли при проведении первых экспериментов по циклам PDCA.

Говоря о конкретных цифрах, важно отметить, что если в начале работы над проектом показатель результата в цифрах составлял 60%, то к завершению проекта он составил 99,54%. Это довольно хороший результат, поскольку оставшийся 0,5 -1% находятся в пределах статистической погрешности. Тем не менее, мы совершенствуемся, проводим ежедневную работу и стремимся к 100%.

Помимо статистических показателей, мы добились наиболее важного – повышения качества обслуживания Клиентов за счёт сокращения времени ожидания. Жалобы прекратились, Клиенты довольны – это и является основным показателем успешности нашего проекта.

*Беседовала:  
Анна Негляд-Лукьянова*

ДАВАЙТЕ ПОЗНАКОМИМСЯ ПОБЛИЖЕ

## УСПЕТЬ ЗА 3 МИНУТЫ

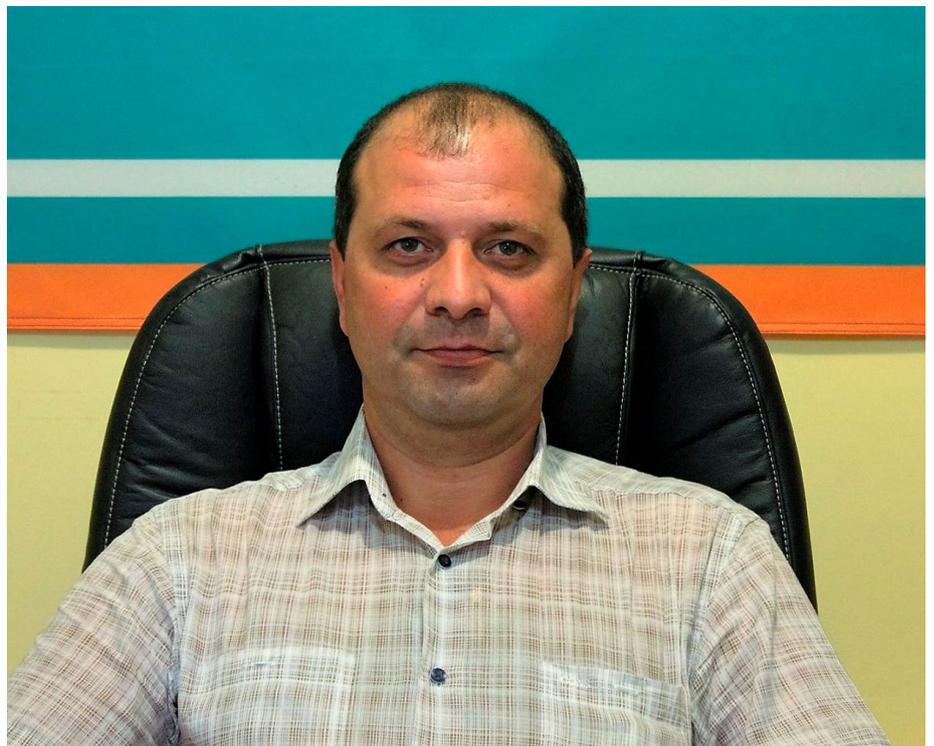
*Ката — это регулярное действие или метод, практикуемый и используемый снова и снова, отчего он становится второй природой. Его цель — сформировать нужную привычку, навык, мировоззрение, которые помогут довести до идеала тот или иной процесс.*

*Это, в свою очередь, создаёт культуру компании, позволяющую достичь стабильного конкурентного преимущества за счёт непрерывного совершенствования.*

*Директор филиала «ТБМ-Астрахань» Андрей Гуров совместно с рабочей группой успешно реализовал проект по оптимизации процесса оплаты товара наличными в кассу филиала.*

**Андрей, расскажите, с какими проблемами вы столкнулись в работе филиала, в связи с чем было принято решение об усовершенствовании процесса?**

Главной проблемой являлись нарекания Клиентов из-за накопления живой очереди в кассу филиала. Такова специфика нашего филиала, что большинство Клиентов – это небольшие производители, монтажники окон, дилеры и так далее. И наиболее востребованная форма оплаты товара для них – наличные в кассу и банковской картой. Показатель количества кассовых операций у нас один из самых высоких по Компании. При этом у нас небольшой филиал, нагрузка по функционалу на сотрудниках лежит значительная. Бухгалтер-кассир частично выполняет функции экономиста по взаимозачетам. На все требуется время, которого не хватает. Вот мы и приняли решение внимательно изучить процесс и улучшить его. Цель – удовлетворенность Клиентов.



Андрей Гуров, директор филиала «ТБМ-Астрахань»

**Какие показатели были до создания рабочей группы по Ката Совершенствованию?**

Для полного понимания сути проекта расскажу о процессе, вызове и вообще текущем состоянии на тот момент.

Процесс: «Оплата счетов Клиентами в кассу филиала наличными денежными средствами».

Вызов: «Оплата любого счета с выдачей отчетных документов с первого раза в течение 3-х минут».

Мы математически посчитали время, которое тратит кассир на одну кассовую операцию. Оно равнялось в среднем 5-ти минутам. Отсюда вызов – 3 минуты, то есть задача –

высвободить 40% времени кассира на выполнение других задач, ликвидировать очередь в кассу, снять негатив Клиентов. Кроме того, нередко были случаи, когда Клиент уже, оплачивая товар в кассе, получив товарный чек, прекращал оплату, возвращался к менеджеру и вносил изменения в счёт. Причины были как в номенклатуре, так и в количестве (размерах), и в цене. Люди все разные, информацию воспринимают по-разному. Что-то не услышал, не понял, не пояснил и так далее. Поэтому показателем результата был – 91% кассовых операций, выполняющихся с первого раза, то есть без внесения изменений в счёт.

**Расскажите, как вы совершенствовали процесс?**

Мы выявили наиболее распространенные причины задержек:

1) до выполнения оплаты в кассу Клиент не видит, что он оплачивает, и проверяет покупку, когда находится уже в кассе.

2) отсутствие размена в кассе.

В связи с этим мы внесли изменения в бизнес-процесс. Ничего революционного мы не сделали – просто немного реорганизовали работу. Самые главные потери удалось нейтрализовать, обязав менеджеров печатать товарный чек самостоятельно и знакомить с ним Клиентов до отправки в кассу для оплаты. Таким об-

разом, все изменения, если они необходимы, выполняются без участия кассира. Можно было бы обязать печатать счета на оплату, но решили, что лучше товарный чек, так как независимо от наличия счета на оплату, кассиру все равно нужно печатать товарный чек. Зачем же делать двойную работу, которая не несет ценности? Да и расход бумаги увеличится.

С разменом наличности тоже все достаточно просто – стандартизировали контроль за разменом со стороны кассира, упорядочили заказ и получение размена в банке.

По итогам работы группы нами был разработан стандарт, основной целью которого является внесение изменений в функционал менеджеров и кассира и контроль ключевых индикаторов и параметров процесса.

**Расскажите о том, как вы проверили эффективность нового стандарта на практике. Как быстро появились первые положительные результаты?**

Одной из задач проекта являлось создание стандарта. Когда он был сформулирован и внедрен, следующим этапом стало контролирование его выполнения. Наш стандарт был создан на основе длительных проверок и различных мероприятий – циклов PDCA. Теперь мы осуществляем контроль ежемесячно.



Основным результатом нашей работы стало достижение целевых показателей. Сегодня фактически все кассовые операции филиала ТБМ-Астрахань, то есть 100 %, выполняются с первого раза в течение не более 3-х минут. А среднее время на операцию сократилось до 1,5 минут. Работа кассира перестала быть сверхнапряженной, появилась возможность выполнять обязанности более качественно. Для менеджеров в части трудозатрат практически ничего не изменилось. Это показали специальные замеры. Есть и еще один результат – обязанности, которые раньше выполняли 3 сотрудника (бухгалтер, кассир и экономист по взаимозачетам) теперь выполняют 2 сотрудника без потери эффективности. Таким образом, мы имеем возможность уделить внимание другим аспектам нашей работы, благодаря освобождению времени сотрудников, с сохранением уровня сервиса.

Главным результатом мы считаем тот факт, что очередей в кассу нет, а значит, Клиент оформляет заказ быстро и качественно, чего мы и добивались. Цель – довольный Клиент, - достигнута.

*Беседовала:  
Анна Негляд-Лукьянова*

**СЕГОДНЯ ФАКТИЧЕСКИ  
ВСЕ КАССОВЫЕ ОПЕРАЦИИ  
ФИЛИАЛА ТБМ-АСТРАХАНЬ,  
ТО ЕСТЬ 100 %, ВЫПОЛНЯЮТСЯ  
С ПЕРВОГО РАЗА В ТЕЧЕНИЕ  
НЕ БОЛЕЕ 3-Х МИНУТ**

ДАВАЙТЕ ПОЗНАКОМИМСЯ ПОБЛИЖЕ

# РЕШАТЬ ПРОБЛЕМУ НУЖНО ДО МОМЕНТА ЕЕ ПОЯВЛЕНИЯ

*Продажа – это многоэтапный процесс, завершением которого является отгрузка товара и его постпродажное обслуживание. Но не всегда отгрузка товара сопровождается оплатой, иногда в процессе возникает дебиторская задолженность: один из этапов процесса продаж, требующий наиболее пристального контроля и четкого управления. Александр Медведев, генеральный директор «ТБМ-Бел» рассказал «Планете ТБМ» о том как можно управлять процессом по уменьшению доли дебиторской задолженности, используя методику Ката Коучинга.*



**Александр Леонидович, расскажите, что за проект вы реализовали в рамках обучения Ката Коучингу и почему возникла необходимость в его проведении?**

В рамках обучения Ката Коучингу был реализован проект «Управление дебиторской задолженностью».

На протяжении долгого времени ситуация с дебиторской задолженностью складывалась в «ТБМ-Бел» не лучшим образом: дивизион систематически не выполнял доведенные плановые показатели по доле saldo и оборачиваемости ДЗ (дебиторской задолженности). Просроченная задолженность доходила иногда до 80% от общей задолженности. Кроме того, был шквал звонков от Клиентов с просьбами отгрузки в кредит с превышением суммы, или сроков и, конечно, обиды в случае отказов.

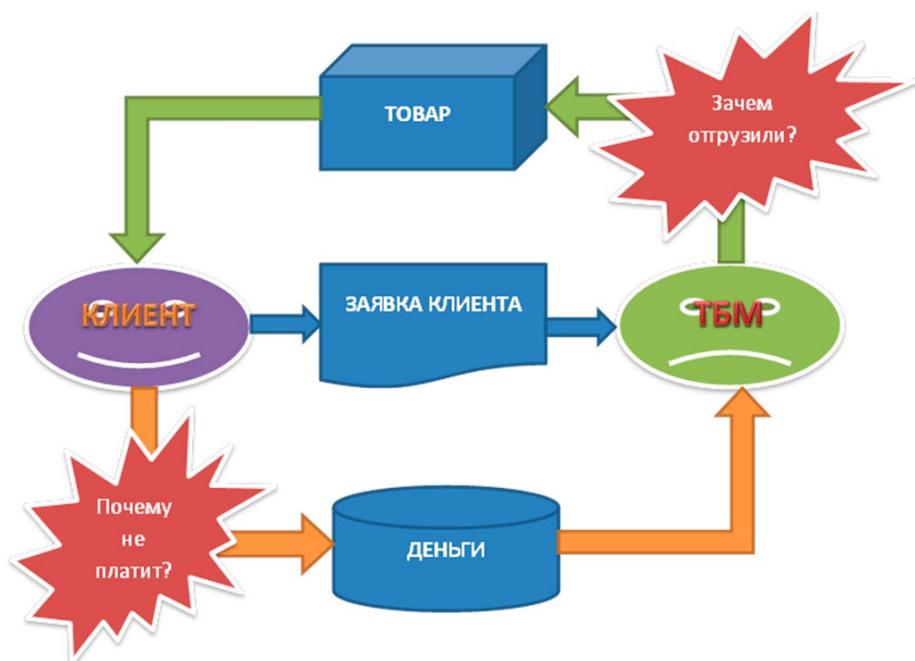
Выездные и региональные менеджеры постоянно обращались ко мне, как к директору, с просьбами разрешить отгрузку в адрес Клиента, просрочившего оплату, с уверениями, что Клиент вот-вот оплатит. Ворох бумаги уходил на служебные записки, которые было сложно проконтролировать. Я каждую неделю писал письма разъяснительного характера в адрес выездных и региональных менеджеров, и даже наличие Положения по кредитованию Клиентов не улучшало ситуацию.

Поэтому, как только поступила за-

дача по тренировочным проектам Ката Коучинга, я решил заняться именно темой управления дебиторской задолженностью.

**С какими проблемами вы столкнулись в ходе выполнения проекта?**

Самым трудным на начальном этапе было нарисовать карту потока текущего состояния. Я долго ломал голову: как это выглядит? Получалось или слишком сложно и запутанно или вообще никак. В результате я обратился к специальной литературе, книга «Учитесь видеть бизнес - про-



цессы» (М. Ротер и Д. Шук) и после некоторых размышлений получилась достаточно простая и забавная схема.

В этой схеме отражены два острых вопроса: «Зачем отгрузили?» и «Почему не платит?»

С этого я и начал.

Хотя, на самом деле, трудностей было достаточно, и все они отражены в доске записи циклов PDCA. Но поиски ответов на эти глобальные вопросы красной линией проходили через весь проект. А если серьезно, то самым трудным было научить выездных и региональных менеджеров работать с Клиентом по дебиторской задолженности.

У бизнес-тренеров есть такой персонаж «обезьяна», и используется этот персонаж, когда речь идет о приемах принятия и передачи ответственности. Так вот, когда нам передают ответственность за чужие обязательства – это и называется «посадить на плечи обезьяну». Так и в случае с дебиторской задолженностью: мы, помогая Клиенту решить его финансовые проблемы, берем проблему на себя. При этом боимся сказать «нет», когда речь идет об очередной отгрузке, опасаясь, что Клиент уйдет.

Но, как говорится: «Глаза бояться, а руки - делают». Ориентируясь

## РАБОТУ В ЭТОМ НАПРАВЛЕНИИ МЫ ПРОДОЛЖАЕМ И В 2018 ГОДУ, СТАВЯ ПЕРЕД СОБОЙ НОВОЕ ЦЕЛЕВОЕ СОСТОЯНИЕ: «ДОЛЯ ПРОСРОЧЕННОЙ ДЗ НЕ БОЛЕЕ 20%»

на принцип «одна трудность – один шаг» мы в рамках группы по проекту уверенно продвигались вперед.

В ходе наших экспериментов родилось несколько простых инструкций и визуализированных схем, как для наших сотрудников, так и для Клиентов. С помощью этих инструкций мы учились разговаривать с Клиентами о просроченной дебиторской задолженности и говорить «нет» в случае необходимости.

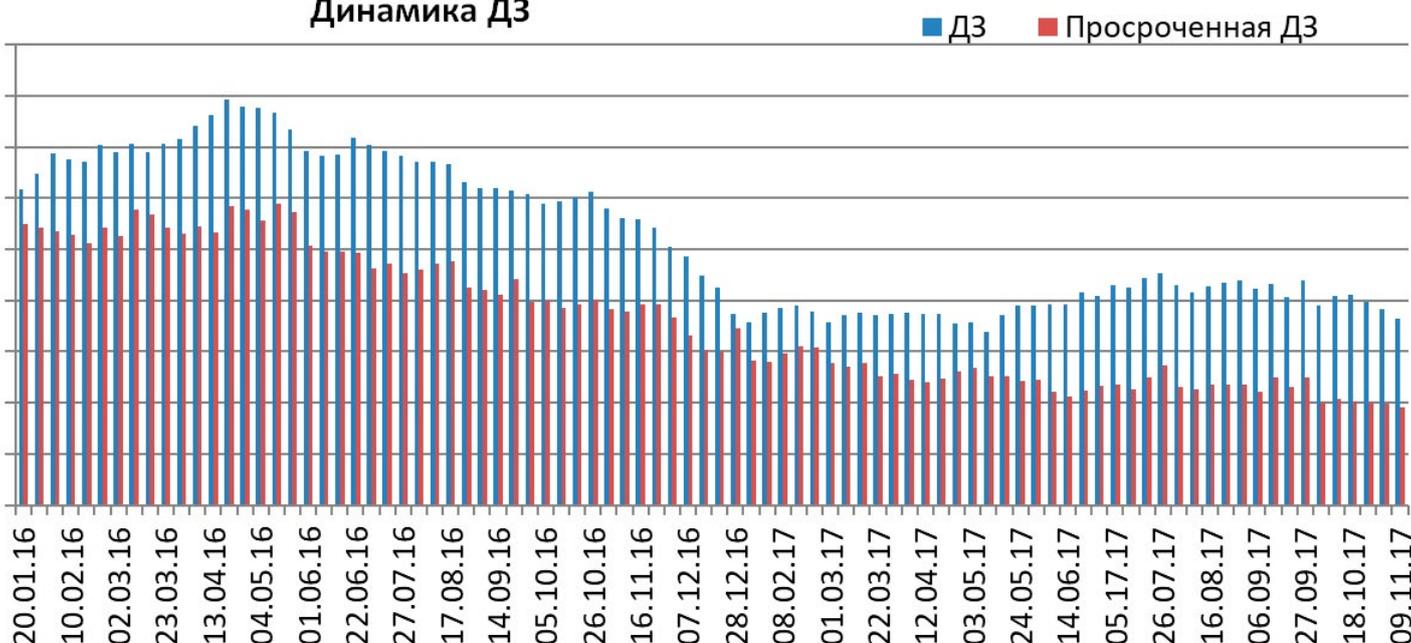
Но самое главное – это то, что мы научились работать с Клиентом по проблемной ДЗ до того момента, когда она образовалась.

### **Каких результатов в итоге вам удалось добиться?**

Опираясь на один из принципов кайдзен: «Говори, используя данные», - предлагаю обратиться к диаграмме, на которой по вертикальной оси представлена информация об общей сумме ДЗ (в том числе просроченной), а по горизонтальной - временные интервалы.

Наглядно видно, что наши усилия дали весьма неплохой результат, хотя до нашего вызова: «0% просроченной задолженности» еще далеко. Поэтому работу в этом направлении мы продолжаем и в 2018 году, ставя перед собой новое целевое состояние: «Доля просроченной ДЗ не более 20%».

**Динамика ДЗ**





**Марина Швед,**  
ведущий экономист по взаимозачетам

На первом этапе работы проводился мониторинг динамики состава ДЗ, доли ДЗ в обороте, КИ (коэффициент инкасации) по всему предприятию и по каждому региону. На основе этих наблюдений был сделан вывод, что более результативным будет анализ доли просроченной задолженности с параллельной фиксацией взаимозависимых данных (КИ, сумма отгрузки, ДЗ). Экономистами вносилась текущая информация в разработанные таблицы и диаграммы, направлялась региональным представителям. После поступления обратной связи на еженедельных встречах проходил обмен информацией, обсуждались плюсы и минусы предпринимаемых действий, подводились итоги и ставились задачи на следующий период. Был разработан порядок взаимодействия сотрудников с Клиентами в случае образования просроченной задолженности. Работа оказалась достаточно объемной: нужно

было анализировать не только общие данные, но и данные по каждому Клиенту, находить решения в каждом отдельном случае. В рабочих планах региональных менеджеров ежедневно отводилось время для работы с Клиентами с просроченной задолженностью. Это были и звонки, и встречи с объяснениями условий сотрудничества, с обсуждением сложившихся ситуаций и совместное планирование решения проблем. С другой стороны, экономисты направляли Клиенту развернутую информацию о состоянии задолженности. На данном этапе с рядом Клиентов мы смогли добиться единого понимания подходов к соблюдению условий сотрудничества. Итоги, подводимые еженедельно, подтвердили, что направление в работе выбрано верное и понемногу, шаг за шагом, мы приближаемся к поставленной цели. Снижается не только доля просроченной задолженности, но и сумма общей ДЗ.

**Кто участвовал в рабочей группе?**

Состав группы был следующий: Коуч - Наталья Ивановна Бондарчик, это наш заместитель директора по финансам, ученик – соответственно я, коуч коуча Анатолий Антонович Фуртин, наш кайдзен менеджер, Марина Евгеньевна Швед – ведущий экономист по взаимозачетам, а также наши выездные и региональные менеджеры в качестве операторов процесса.

**Что дала реализация проекта ТБМ-Бел?**

В первую очередь - более рациональное использование денежных средств Компании. Кроме того, участие наших сотрудников в подобных проектах способствует получению новых знаний в области управления процессами и работы над улучше-

ниями этих процессов. Тренируются способности работы в команде, понимание влияния результата каждого на общий результат, укрепляется самодисциплина.

Но, на мой взгляд, самое ценное состоит в том, что мы начинаем понимать необходимость изменений под воздействием внешних обстоятельств и учимся делать это эффективно. В данном случае можно вспомнить слова доктора Э. Деминга «Вы можете не изменяться. Выживание не является обязанностью».

**А какие преимущества реализация проекта дала Клиентам дивизиона ТБМ-Бел?**

Для тех Клиентов, которые показывали высокую платежную дисциплину, мы смогли улучшить сервис по срокам и своевременности по-

ставки за счет того, что не распыляли силы на обслуживание должников в ущерб добросовестным Клиентам.

Кроме того, время, которое наши выездные и региональные менеджеры тратили на работу с должниками, они смогли посвятить продажам. Те денежные средства, которые ранее были заморожены в просроченной дебиторской задолженности, мы смогли вложить в товарный запас, расширив ассортимент и улучшив качество поставки.

Уверен, что со временем все наши Клиенты поймут и оценят ту работу, которую мы начали, и перейдут к взаимодействию без долгов и просрочек.

*Беседовала:  
Маргарита Перфильева*

---

САМОЕ ЦЕННОЕ  
СОСТОИТ В ТОМ,  
ЧТО МЫ НАЧИНАЕМ  
ПОНИМАТЬ  
НЕОБХОДИМОСТЬ  
ИЗМЕНЕНИЙ ПОД  
ВОЗДЕЙСТВИЕМ  
ВНЕШНИХ  
ОБСТОЯТЕЛЬСТВ  
И УЧИМСЯ ДЕЛАТЬ  
ЭТО ЭФФЕКТИВНО

---

ДАВАЙТЕ ПОЗНАКОМИМСЯ ПОБЛИЖЕ

# «УСКОРИВ ВРЕМЯ ОБРАБОТКИ СЧЕТОВ, МЫ РЕАЛИЗОВАЛИ НАШУ ЦЕННОСТЬ: МЫ РАБОТАЕМ ДЛЯ КЛИЕНТА»

*Проекты по Ката Совершенствования, реализуемые в ТБМ, охватывают все сферы деятельности Компании, в том числе и бухгалтерский учет. О проекте по обработке банковских выписок рассказала «Планете ТБМ» Ольга Иконникова, главный бухгалтер дивизиона «ТБМ-Даль».*

## **Ольга, расскажите, что за проект вы реализовали в рамках обучения Ката Коучингу?**

В рамках обучения ката коучингу, мной был реализован проект «Обработка счетов от клиентов в программе КИС», разработан Стандарт выписки Сбербанка применительно к компании ТБМ-Даль.

Необходимость в изменении процесса возникла в связи с возникновением проблемы отгрузки товара Клиентам до 10 часов (доставка по городу). Все оплаченные счета должны быть отработаны бухгалтером в программе КИС до 9:30, собраны складом и отправлены на доставку в 10:00.

## **Какой вызов был поставлен группой проекта?**

Нами был определен вызов: «Банковская выписка в части прихода от Клиента за предыдущий день отработана в программе «Парус» до 09:30».

Для того чтобы определить вызов, мы сначала определили кто является Клиентом, конечным потребителем нашего процесса. И уже опираясь на требования Клиента, которые он предъявляет к данному процессу, мы и формулировали наш вызов.

## **Как развивался процесс Ката Коучинга?**

Было не просто, так как никакого практического опыта в проведении проектов по Ката Коучингу ни у кого из участников группы у нас не было, но мы опирались на теорию и следовали методике.

Для того, чтобы понять как мы видим будущую модель нашего процесса, необходимо было описать

текущую ситуацию, как работает процесс сейчас.

При описании текущего состояния и построения карты процесса были описаны все операции, каждая операция была классифицирована на ценность и потери. Проведены временные замеры и посчитана вариативность процесса.

Путем выявления и устранения препятствий, которые мешали нам работать в целевом состоянии, мы поняли, каким образом мы сможем добиться цели. К сожалению, не на

все препятствия мы могли повлиять, некоторые из них связаны с техническими особенностями программного обеспечения, но, тем не менее, мы смогли отладить процесс.

Мы прорабатывали циклы PDCA, ставили эксперименты, пытались работать в целевом состоянии, и мелкими шажками мы пришли к целевым показателям: достигли вызова и уменьшили время выполнения процесса в 2 раза: с 50-60 минут вначале проекта до 20 до 30 минут на текущий момент.

---

## УМЕНЬШИЛИ ВРЕМЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЦЕССА В 2 РАЗА: С 50-60 МИНУТ ВНАЧАЛЕ ПРОЕКТА ДО 20 ДО 30 МИНУТ НА ТЕКУЩИЙ МОМЕНТ

---



Ольга Иконникова, главный бухгалтер дивизиона «ТБМ-Даль»

**Каких еще результатов вам удалось добиться?**

Реализация данного проекта позволила без лишних задержек, всегда стабильно отгружать товар нашим Клиентам, а также сотрудникам бухгалтерии упорядочить свой рабочий день так, чтобы не отвлекаться на данный вопрос во время других рабочих процессов.

Также завершением каждого проекта Ката Коучинга является стандартизация процесса. Поэтому нами был разработан Стандарт отработки выписки «Сбербанка», написана инструкция, которая уже используется нашей бухгалтерией на участке Банк-Клиент. И, главное, ускорив время обработки счетов, мы реализовали нашу ценность: Мы работаем для Клиента.

**Этот опыт будет распространен на все подразделения, или же будет использован только в ТБМ-Даль?**

На сегодняшний день, данная инструкция используется только в дивизионе «ТБМ-Даль». При необходимости мы всегда готовы поделиться опытом с другими подразделениями.

**Кто принимал участие в рабочей группе?**

В рабочую группу входили сотрудники бухгалтерии: я, Ольга Иконникова, главный бухгалтер ТБМ-Даль, Юлия Коршикова, заместитель главного бухгалтера, Татьяна Пукас, старший бухгалтер и Мария Федосеева, бухгалтер отдела по расчету с персоналом.

**Какие навыки вы, как руководитель проекта, приобрели, следуя методике ката коучинга?**

Как руководитель проекта, я ставила себе задачу – развить навыки коуча: уметь задавать и четко формулировать открытые вопросы, направленные на поиск правильных решений, анализировать все источники полученной информации, чтобы в результате достичь намеченных целей.

Для первого опыта я считаю результаты работы группы и реализации проекта весьма успешными. Но, как говорится, совершенству нет предела, поэтому сейчас я продолжаю принимать участие в других рабочих группах в качестве коуча.

Беседовала:  
Маргарита Перфильева

# СТРУКТУРИРОВАННЫЕ ПЛИТЫ SYNCRON

ALVIC меняет традиционный подход к рынку, ориентируясь на создание не обычных изделий, а на комплексные решения, и создает настоящую «лабораторию вкусов», трендов и технологий, где каждый продукт предлагается в различных возможных комбинациях.

SYNCRON by ALVIC – новейший современный плитный материал для мебельных фасадов, основная особенность которого заключается в текстурированной поверхности, способной благодаря четкости и глубине текстур имитировать вид натуральных природных материалов, таких как декоры различных пород дерева, камень, бетон, кожа, текстиль.

SYNCRON плиты – это готовые декоративные плиты с термически прочной поверхностью с обеих сторон.

SYNCRON плиты подвергаются процессу сплавления без применения клея с декоративной бумагой высокого разрешения древесных, абстрактных или однотонных декоров. Бумага, обработанная меламиновой смолой, под действием высокой температуры и давления становится частью самой плиты, так появился термин «термоплавкий» меламин.

Поверхность плиты сочетает в себе лучшие качества: прочность, изно-

состоятельность и уникальный дизайн. Спектр декоров постоянно расширяется в соответствии с модными тенденциями. На прошедшей в ноябре в Москве выставке «Мебель-2017» были представлены новинки коллекции SYNCRON: декоры под бетон и венецианскую штукатурку. Благодаря стойкости покрытия и высоким гигиеническим свойствам структурированные панели SYNCRON не требуют какого-либо специального обслуживания или ухода. Поверхность легко моется и очищается.



## Технические характеристики мебельных плит SYNCRON

<b>Основа</b>	плита ДСП
<b>Лицевая сторона</b>	декоративная бумага с тиснением
<b>Обратная сторона</b>	декоративная бумага без тиснения
<b>Размер</b>	1220*2750 мм
<b>Толщина</b>	10 и 18 мм
<b>Кромка</b>	PROBOS (Португалия), материал ABS, размер 23*1 мм, 43*1,5 мм

## Преимущества

- ✓ Глубокое тиснение поверхности плиты, что почти не отличает ее визуально и тактильно от натурального шпона дерева, натурального камня, кожи, цемента;
- ✓ В складской программе 22 уникальных декора, 6 новых декоров будут введены в программу в 1 квартале 2018;
- ✓ Устойчивость к царапинам: 9N
- ✓ Поверхность плиты чрезвычайно прочная и износостойкая;
- ✓ Возможность сочетания плит SYNCRON с глянцевыми плитами LUXE и суперматовыми плитами ZENIT;
- ✓ Плиты идеально подходят для создания ярких акцентов в интерьерах, используются в качестве мебельных фасадов кухонь, шкафов для ванной комнаты, корпусной мебели, для перегородок, раздвижных дверей;
- ✓ Экологически безопасны.

# DALNIC

## GRUPO



Эвора-3



Эвора-4



Айс Крим-1



Айс Крим-2



Айс Крим-3



Айс Крим-4



Дуб Муратти-1



Дуб Муратти-2



Дуб Муратти-3



Дуб Муратти-4



Дуб Фраппе 01



Дуб Фраппе 02



Дуб Фраппе 03



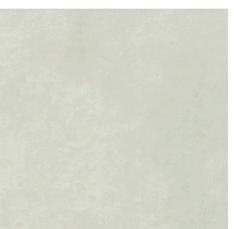
Кожа Базальт



Кожа Антрацит



Кожа золото куско



Оксид - 01



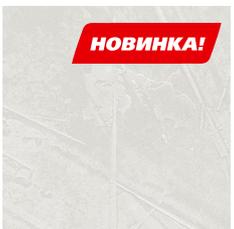
Оксид - 02



Оксид - 03



Оксид - 04



Спатт 01



Спатт 02



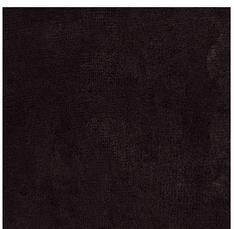
Спатт 03



Спатт 04



Спатт 05



Кожа меланж 4



Кожа меланж 1



Бетон венис

# НОВЫЕ ЯЩИКИ С ТОНКИМИ СТЕНКАМИ FIRMAX SLIMLINE

Современная мебель должна быть не только красивой, но и функциональной. Поэтому системы выдвижения постоянно модернизируются и улучшаются для обеспечения максимального комфорта при использовании. Этим критериям идеально соответствует новый ящик с тонкими боковинами Firmax Slimline.

Отличительной особенностью ящиков Firmax Slimline от стандартных ящиков с двойной стенкой является высота боковины: если в стандартных изделиях высота полезного пространства ящика регламентируется наличием рейлингов, то в случае ящиков с тонкой стенкой высота обеспечивается самой боковиной. Прямые боковины не только придают выразительность изделию, но и позволяют максимально полезно использовать все внутреннее пространство ящика.

Все основные типоразмеры представлены в трех высотах: 89мм, 121мм и 185мм. Цветовая гамма также изменилась: вместо классического серого и белого на смену пришли графит и перламутр.

Данная система базируется на направляющих скрытого монтажа Firmax 3D Control, которые прошли сертификацию и рассчитаны на 60000 циклов открывания/закрывания при нагрузке в 40 кг. Вся линейка представлена как с версией плавного закрывания, так и с механизмом Push-to-Open.

Новые ящики с тонкими стенками Firmax Slimline станут доступны в каталоге ТБМ в первом квартале 2018 года.





Firmax Slimline



Firmax 3B Control

## НАШИ ПАРТНЕРЫ

# ОКНАТРЕЙД – ПОЛГОДА АКТИВНОГО РАЗВИТИЯ

2 июня Компания ТБМ запустила сайт-агрегатор оконных заказов ОкнаТрейд, предназначение которого – помочь не только конечным потребителям в процессе поиска и выбора окон, но и оконным компаниям, являющимся Клиентами ТБМ, в осуществлении взаимодействия с потенциальными покупателями.

За полгода существования ресурса командой проекта ОкнаТрейд велась непрерывная работа, благодаря которой сайт не только наполнился информацией, но и приобрел целый ряд новых и полезных функций.

Идет процесс наполнения сайта качественным и полезным для всех посетителей контентом: уникальными статьями с рекомендациями покупателям окон и ответами на популярные вопросы, фото- и видеоматериалами, инструкциями и многим другим.

Разработан и внедрен на сайт Конфигуратор окон – очень важный функционал, который поможет посетителям ресурса формировать проекты оконных конструкций с необходимым перечнем параметров и направлять заявки на расчет в выбранные оконные компании.

Сформирована база адресов Клиентов для осуществления рассылки, в целях оперативного информирования Клиентов о новом функционале и возможностях сайта.

Запущен Конкурс по написанию уникальных статей, который будет способствовать достижению эффекта синергии, когда каждая оконная компания, развивая свою страничку, увеличивает в разы как возможности сайта ОкнаТрейд, так и свои собственные возможности.

На следующем этапе была выбрана стратегия создания и развития поддоменов сайта ОкнаТрейд. В каждом регионе будет продвигаться свой сайт, от содержательности которого будет зависеть успех и эффективность проекта в регионе. Правильно оформленные поддомены с качественным контентом позволят порталу занять прочные позиции в информационном поле каждого

The screenshot displays the ОкнаТрейд website interface. At the top, there is a navigation bar with the company logo and menu items: ПРОДАВЦЫ, КОНФИГУРАТОР ОКОН, О ПРОЕКТЕ, ПОЛЕЗНЫЕ СТАТЬИ. A location filter is set to 'Ваш город: Москва'. The main banner features a woman holding a smartphone and the text 'Заказать окна' with '461 компания в вашем регионе'. Below the banner are two buttons: 'ПВХ ОКНА' and 'ДЕРЕВЯННЫЕ ОКНА'. The section 'Оконные компании в вашем регионе' lists several companies with their logos, ratings, and brief descriptions:

Компания	Рейтинг	Описание
ДОМ	169	Компания «ДОМ» обладает огромным опытом в производстве деревянных окон по индивидуальным проектам
Фабрика Окон	70	Производитель и поставщик термосконов с климат-контролем из ПВХ-профиля, алюминиевых, деревянных оконных конструкций, а также аксессуаров к ним
ОКНА-СТАР	47,5	«Окна-Стар» – один из крупнейших в Москве производителей окон, дверей и фасадов из пластика и алюминия, в том числе противопожарных конструкций
Евро-Гарант+	40,5	Центр оконных технологий «Евро-Гарант» – изготовление и установка изделий из ПВХ и алюминия, Окна, Двери, Перегородки, Жалюзи, Комплектующие
ДОМКОМ	29,5	Компания «ДОМКОМ» специализируется на выпуске и монтаже пластиковых окон, остеклении балконов и лоджий, коттеджей, фасадов
Диагональ	23	Компания «Диагональ» – производство деревянных окон и дверей. Работаем по всей России
Свет	21,5	Для компании, занимающейся производством изделий из ПВХ, первоочередным пунктом является выбор материала, из которого будет изготовлено будущее окно
ОКНА-МАГНИТ	20	Производство изделий из ПВХ и алюминия с 1996 г. «ОКНА-МАГНИТ» – официальный переработчик профиля RENAULT. Высокое качество продукта, оптимальные цены

## ОКНАТРЕЙД В ЦИФРАХ

	875 офисов продаж по всей России		588 переходов на сайт производителя
	2 152 фотографии		846 просмотров телефона
	73 видеоролика		321 просмотр email
	160 уникальных статей		38 заявок от покупателей
	4 726 просмотров статей		94 обращения к онлайн-консультанту

Скриншот веб-страницы «Конфигуратор окон» на сайте OknaTrade. В шапке сайта видны логотип, меню (ПРОДАВЦЫ, КОНФИГУРАТОР ОКОН, О ПРОЕКТЕ, ПОЛЕЗНЫЕ СТАТЬИ) и информация о городе (Москва). Основной контент разделен на две колонки: «Создать окна своей мечты» и «Посмотреть сохраненные проекты». Внизу страницы содержится текст о возможности самостоятельного составления проекта и информации о том, что расчет не является обязательством заключить договор.

региона среди конкурирующих сайтов оконной отрасли, чтобы Клиенты ТБМ, участвующие в проекте, могли получать бесплатные лиды (потенциальных покупателей) и увеличивать свой оборот, не увеличивая расходы.

Также планируется создание нового раздела «Продукция и услуги» для каждой компании, где будут представлены оконные конструкции типовых размеров и цены на них. Наличие такого каталога положительно скажется на индексации сайта поисковыми системами и росте посещаемости ресурса. Результаты пока скромные, что и следует ожидать от нового сайта и нашей стратегии добиваться целей без огромных инвестиций.

Но команда проекта не намерена на этом останавливаться и постоянно ищет новые возможности и инструменты, которые позволят значительно продвинуться на пути к цели, в которой заинтересованы все участники ОкнаТрейд – сделать сайт самым посещаемым в отрасли и реально работающим на увеличение числа покупателей оконной продукции.

Ждем вас на [www.oknatrade.ru](http://www.oknatrade.ru) – присоединяйтесь!

Автор: Мария Никитина

# ВЫСТАВКА «МЕБЕЛЬ-2017»

Прошедшая на неделе с 20 по 24 ноября 2017 года 29-я международная выставка «Мебель-2017», организованная ЦВК «Экспоцентр» при поддержке Министерства промышленности и торговли РФ, АО «Российский экспортный центр», Союза архитекторов России, под патронажем Торгово-промышленной палаты РФ, собрала более 800 производителей, поставщиков, ремесленников, дизайнеров. Более 40000 ценителей мебельных новинок посетили выставку в этом году.

Важно отметить, что 641 участник выставки «Мебель-2017» – это компании из России. Как отметил один из почетных гостей, «присутствие на такой представительной международной выставке более 600 российских компаний говорит о том, что наши производители, несмотря на кризисные явления, которые были в экономике, смогли не только выстоять, но и развить свое производство, свои компетенции и производить мебель, пользующуюся спросом как у внутреннего потребителя, так и на внешних рынках.»

В этом году первые в рамках данной выставки была создана отдельная экспозиция компаний, предлагающих сотрудничество в формате готового бизнеса. Для участников и посетителей Салона мебельных франшиз проходили презентации франчайзинговых моделей ведущих мебельных компаний и выступления известных экспертов, посвященные развитию партнерского бизнеса, проводились консультации по созданию и покупке франшиз.

Интересным событием на выставке «Мебель-2017» стал квалификационный отбор в расширенный состав национальной сборной «Молодые профессионалы (WorldSkills Russia)» по компетенции «Изготовление мебели». Свои профессиональные навыки продемонстрировали студенты профильных колледжей Брянска, Москвы, Перми, Санкт-Петербурга и других городов.

Компания ТБМ, принимающая участие в мебельной выставке уже в третий раз, представила новин-

ки своего ассортимента: кухонное наполнение VIBO, столешницы ALPHALUX и FENIX, систему профилей GOLA ALPHALUX, новую систему ящиков с тонкой боковиной Firmax Slimline, новую линейку петель Firmax Clickline, новые уникальные декоры мебельных плит LUXE by ALVIC, SYNCRON by ALVIC и AGT, а также одну из самых ожидаемых новинок, коллекцию ручек – Cosma.





Особо внимание посетителей стенда ТБМ привлек процесс мгновенного восстановления поверхности столешниц FENIX с помощью горячего пара. Прямо на стенде специалист Компании ТБМ устраняла агрессивные повреждения нано-технологичной столешницы, используя самый обычный утюг.

Наибольший интерес гостей стенда ТБМ вызывали мебельные плиты Synchron, LUXE и AGT – яркий глянец, благородный мрамор, аскетичные неровности, естественность и элегантность в сочетании с безупречным качеством и долговечностью делают их привлекательными для всех ценителей необычных дизайнерских решений. А также большим интересом пользовалась коллекция мебельных ручек Cosma (Италия).

В рамках выставки также был проведен деловой ужин для ключевых Клиентов Компании ТБМ, на котором гости смогли пообщаться в неформальной обстановке, лучше узнать партнеров по бизнесу и даже попробовать свои силы в кулинарном искусстве.

Компания ТБМ была рада стать частью большого события в мире мебельных комплектующих и благодарит всех гостей стенда, Клиентов и партнёров за проявленный интерес.

*Анна Негляд-Лукьянова*









**FIRMAX**  
FURNITURE COMPONENTS



**CONTROL**  
направляющие скрытого монтажа



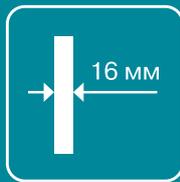
## Направляющие скрытого монтажа FIRMAX 3D-CONTROL



Полное  
выдвижение



Динамическая  
нагрузка



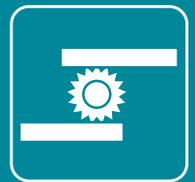
Для ДСП  
16 мм



3D регулировка  
фасада



Сертификат  
качества



Интегрированный  
синхронизатор

[www.tbm.ru](http://www.tbm.ru)